

Rakenteellinen kehittäminen  
Suomessa: Korkeakoulu- ja valtion  
tutkimussektori

Ilkka Arminen, professori

Sosiaalitieteiden laitos

Helsingin yliopisto

## 4 organisaation rakenteellinen kehittäminen tutkimuskohteena

- Vuosien 2009-2012 kuluessa on Helsingin yliopistossa ja Tampereen yliopistossa sekä näiden yhteistyönä tutkittu rakenteellista kehittämistä Aalto yliopistossa, Suomen ympäristökeskuksessa, Tampereen Teknillisessä yliopistossa sekä Terveystieteiden ja Hyvinvoinnin laitoksessa.

# Rakenteellisen kehittämisen paradoksit

- Kehittävätkö laatikkoleikit?
- Strategisella ohjauksella menestykseen
- Kannattaako häntä katkoa kerralla vai paloittain?
- Henkilöstö osallistumalla tyytyväiseksi?
- Henkilöstö haluaa vapautua vapaudesta?
- Uusilla sähköisillä järjestelmillä tehokkuutta?
- Kaikki löytyy intrasta!
- Imagokontrollilla menestystä?

# Kehittävätkö laatikkoleikit?

*Rakenteellisilla ratkaisuilla, harkinnanvaraisilla sijoituksilla ja ohjauksella luodaan edellytykset kansainväliseen kärkeen tähtäävälle opetukselle ja tutkimukselle. (Tutk. ja innov. Neuvosto)*

- Rakenteellisen kehittämisen suorat vaikutukset tutkimus- ja opetuskäytäntöihin tai yhteistyöhön ovat yleensä hyvin pienet
- On mahdollisuuksia luoda edellytyksiä, onnistunut kehittäminen vaatii kykyä kannustaa henkilöstö motivoitumaan muutokseen

# Strategisella ohjauksella menestykseen

*Kaikkien tutkimusorganisaatioiden tulee tunnistaa vahvuusalueensa ja profiloitua kotimaassa ja kansainvälisesti. Niiden on laadittava itselleen selkeät strategiat ja niiden pohjalta toteutettavat konkreettiset painopistevalinnat. (TIN)*

- Strategian toteutuminen yksikötasolla ei välttämättä johda aiottuun lopputulokseen

→ Toteuttavan tason tulee olla sisäistänyt strategia ja sillä tulee olla edellytykset toteuttaa strategia

# Kannattaako häntä katkoa kerralla vai paloittain?

Eryteisesti fuusiot tai muut suuret rakenteelliset kehittämistoimet johtavat henkilöstön hyvin suureen kuormittumiseen

Pienten askelten politiikka ei vaikuta aiheuttavan yhtä dramaattista kuormitusta eikä henkilöstön kuormittumista, mutta ei ole selvä, etteikö pienten askelten yhteenlaskettu kuormitus johtaisi yhtä suureen rasitukseen; se ei vain näy yhdessä kohdassa.

Pitäisi saavuttaa kestävä kehittäminen, jossa henkilöstö haluaa osallistua muutokseen sekä työnsä ja organisaationsa kehittämiseen.

# Henkilöstö osallistumalla tyytyväiseksi?

Organisaatiomuutokset tarjoavat mahdollisuuden henkilöstölle osallistua muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Uudet sähköiset välineet antavat helpon tavan organisoida osallistumista.

Memojen, wikien ja suunnitteluryhmien ehdotusten huomioonottaminen saattaa kuitenkin jäädä vähäiseksi (kun tulokset nk. unohtuvat mappiin tai hautautuvat intraan). Näennäisosallistumisen kokemus syö henkilöstöä.

Tutkimus- ja opetustehtävissä oleva henkilöstö haluaa ennen kaikkea keskittyä omien varsinaisten tehtäviensä hoitamiseen.

# Henkilöstö haluaa vapautua vapaudesta?

- Organisaatiouudistusten yhteydessä esiintyy äärimmäisen ristiriitaisia käsityksiä johdolta tulevaa ohjeistusta kohtaan.
- Toisaalta uudessa tilanteessa halutaan ohjeita ja toimintasääntöjä, jottei itse tarvitsisi keksiä pyörää aina uudestaan.
- Toisaalta kritisoidaan johtoa liiallisesta ja ylimääräisestä holhouksesta ja pelätään oman autonomian häviämistä.
- Viisautta olisi erottaa se mitä halutaan säänneltävän siitä mihin ei tulisi kajota.



# Uusilla sähköisillä järjestelmillä tehokkuutta?

- Organisaatiouudistusten yhteydessä on luonteva ottaa käyttöön uusia sähköisiä järjestelmiä, jotka tehostavat toimintaa ja helpottavat työtä
- Uudet sähköiset järjestelmät, niiden heikkoudet, toimimattomuudet, keskeneräisyydet, yhteensopimattomuudet ovat toistuva valituksen lähde. Pahimmillaan juuri organisaatiouudistusten yhteydessä on jouduttu palaamaan takaisin vanhoihin järjestelmiin.
- Tilaajaosaaminen on kehittymätöntä. Organisaatiouudistukset ovat hankala konteksti tietojärjestelmämuutoksille.

# Kaikki löytyy intrasta!

- Organisaatiouudistukset muodostavat hyvin suuria haasteita tiedottamiselle.
- Tiedotusvaje avaa väylän huhuille ja varmoille tiedoille, mikä voi myrkyttää ilmapiirin. Tiedon epätasainen jakautuminen vaikeuttaa edelleen tiedottamista: kun tiedottajalla ei ole tietoa saatetaan päätyä tiedottamaan siitä, että mitään tiedotettavaa ei ole. Kaiken tiedon säilöminen intraan voi myös haudata kaiken tiedon.
- Toimiva tiedottaminen on ajantasaista ja kohdennettua eikä vaadi kohtuutonta ponnistelua henkilöstöltä.

# Imagokontrollilla menestystä?

- Rakenteellisen kehittämisen yhteydessä on pyritty omaksumaan vaihtelevassa määrin yritysorganisaatioiden johtamisen piirteitä, mm. tiukka ulkoinen imagokontrolli.
- Pääosin julkisin varoin rahoitetun toiminnan tulisi kuitenkin säilyä läpinäkyvämpänä kuin puhtaasti yksityisten organisaatioiden.
- Nykyisessä multimedialisoituneessa maailmassa on vaikea säilyttää totalitaarista kontrollia. Imagokontrolli kääntyy helposti harjoittajaansa vastaan.

# Josko yliopistot ja tutkimuslaitokset olisivat jo valmiita

- Kiristynvä kansainvälinen kilpailu pakottaa yliopistot ja tutkimuslaitokset kehittymään ja kehittämään rakenteitaankin jatkossakin.
- Erityisesti kansainvälistymiseltään suomalaiset yliopistot ja tutkimuslaitokset ovat yhä lapsenkengissä.

# KIITOS!

- Ilkka Arminen, Helsingin yliopisto
- [Ilkka.arminen@helsinki.fi](mailto:Ilkka.arminen@helsinki.fi)